

EREDMÉNYNÖVELES NEM NYERESÉGORIENTÁLT SZERVEZETEKNEL*

A szerző abból a plauzibilis felismerésből indul ki, hogy a nem nyereségorientált szervezetnek is gazdaságosan kell működnie, csakhogy számára merőben mások a gazdaságos működés feltételei. A tanulmány ismerteti a hatékonyságnövelés útjait, s közülük néhányat példaszerűen is bemutat.

A nyereségorientált vállalkozás mércéje viszonylag egyértelmű: sorsa attól függ, hogy nyereséges vagy veszteséges-e? (Valójában kétértelmű ez a mérce, hiszen a rövid távon elért nyereség magában hordhatja a hosszú távú veszteséget – s a rövid távú veszteség egy későbbi nyereségért hozott áldozat is lehet.) A nem nyereségorientált szervezet (vállalat vagy intézmény) létét viszont – annak ellenére, hogy gazdálkodik – alapvetően nem elért nyeresége igazolja, nem vesztesége kérdőjelezi meg, hanem az, hogy megfelel-e egy vagy több más követelménynek: betölti-e egészségügyi, kulturális, közüzemi stb. feladatait? Ez a más szempontot érvényesítő mérce azonban nem feledteti, hogy a nem nyereségorientált szervezetnek is gazdaságosan kell működnie. Csakhogy ezeknél a gazdaságos működésnek merőben más feltételei vannak, mint a nyereségorientált vállalkozásoknál.

Ugyanígy a vállalkozások esetében a létrehozásukról és működtetésükről döntést hozó két „főszereplőnek”, a tulajdonosnak és a menedzsernek egyértelmű érdeke, hogy a vállalkozás nyereséget érjen el, illetve eredménye meghaladjon egy elvárt nyereségküszöböt. (Gondolatmenetünk szempontjából nincs jelentősége, hogy a tulajdonos és a menedzser egyazon személy-e, vagy hogy ketjüknek különbözik-e a várakozása a nyereséggel szemben?) És a tulajdonos, valamint a menedzser elvben ren-

delkezik is azokkal az eszközökkel, amelyekkel a vállalkozás elérheti a várt nyereséget – ha pedig ez nem valósul meg, a tulajdonos új menedzsert kereshet vagy fel is számolhatja vállalkozását.

A nem nyereségorientált szervezet létrehozásába és működtetésébe azonban környezetének egyes szereplői is beleszólhatnak, és más a szervezet működését irányító vezető döntési hatásköre is. Ebből az is következik, hogy vezetője sem olyan mértékben rendelkezik a szervezet gazdaságos működtetéséhez szükséges eszközökkel, mint egy vállalkozás menedzsere.

A nem nyereségorientált szervezet létrehozásának és működtetésének tipikus „szereplőit”, valamint a környezetébe tartozó és gazdaságos működése szempontjából fontos másik két tényezőt, a kiszolgált társadalmi rétegeket és a hitelt nyújtó pénzügyi intézetet az 1. ábra szemlélteti közszolgáltató vállalat példáján. Az ábrában szerepelnek ①–⑦ jelöléssel azok az alapvető kapcsolatok is, amelyek a szereplők és a tényezők között jönnek létre.

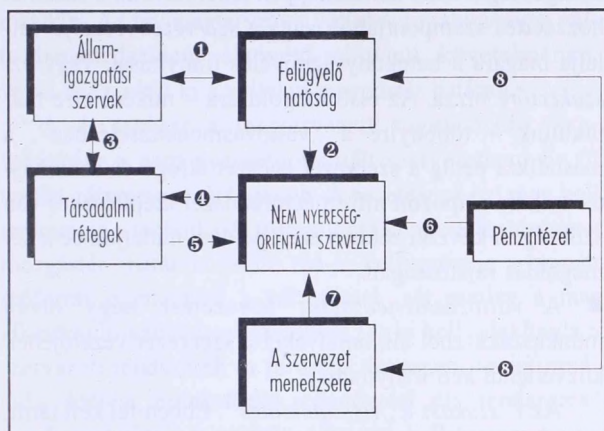
A szereplőknek és tényezőknek ezek a kapcsolatai számos buktatót rejtnek magukban a nem nyereségorientált szervezet gazdaságos működése szempontjából. Ezek a következőkben foglalhatók össze:

– Az államigazgatási szervek és a felügyelő hatóság kapcsolatát nem kevés tényező befolyásolhatja a nyílt vagy rejtett politikai szándékoktól a gazdaságosság viszonylag objektív megítélésén át a szubjektív emberi kapcsolatokig.

* Az összeállítás a T 025708 számú OTKA kutatás alapján készült.

1. ábra

A nem nyereségorientált szervezet irányítását befolyásoló legfontosabb „szereplők” és tényezők



Az ábrában jelölt kapcsolatok elsődleges tartalma témánk szempontjából a következő:

- ① Rendelkezés és befolyásolás (kétirányú kapcsolat)
- ② Felügyelet és stratégiai irányítás, olykor operatív beavatkozásokkal
- ③ Politikai szándékok és társadalmi reagálások (kétirányú kapcsolat)
- ④ Vállalati szolgáltatások
- ⑤ A szolgáltatások értékelése és számlázott összegének kiegyenlítése
- ⑥ Esetleges finanszírozás rövid vagy hosszú távú hitellel
- ⑦ A vállalat operatív irányítása
- ⑧ Kinevezés és felmentés, illetve beszámolás és javaslattétel (kétirányú kapcsolat)

– A felügyelő hatóság mindenkor politikai, társadalmi vagy önön hatósági szempontjai szerint alakíthatja a nem nyereségorientált szervezet stratégiáját (hosszú távú fejlesztését), de olykor szinte „kedve szerint” avatkozhat be ennek operatív működésébe is.

– Egyfajta párbeszédet folytat egymással az államigazgatás (akár mint a politikai akarat megtestesítője) és a kiszolgált társadalmi rétegek; az utóbbiak elsősorban két kérdésben hangoztatják véleményüket: mennyire elégedettek a nem nyereségorientált szervezet szakmai tevékenységével és a nekik ennek fejében számlázott árakkal.

– A nem nyereségorientált szervezet szolgáltat a társadalmi rétegeknek, amelyek kifizetik a szolgáltatásért számlázott összegeket és megítélik, hogy a szolgáltatás minősége megfelel-e igényüknek és a felszámított árak. (A számlázott összegek vagy egy hányaduk kifizetését átvállalhatják a felügyelő hatóság – például az egészségügyi ellátásban.)

– A pénzügyintézetek – megkeresésre és a hitelképesség kedvező megítélése után – hosszú távú fejlesztési vagy rövid működtetési hitelt nyújthatnak a nem nyereségorientált szervezetnek.

– Három alapvető tényező többnyire korlátozza a szervezet menedzserének operatív irányítási lehetőségét: a szervezet viszonylagos forráshiánya, a felügyelő hatóság beleszólási lehetősége a rövid távú döntésekbe és – nem utolsósorban – az, hogy a menedzser úgy függ egzisztenciálisan a felügyelő hatóságtól, hogy megítélése nem az általa vezetett szervezet többé-kevésbé objektív gazdasági eredményein alapul.

– A felügyelő hatóság nevezi ki és menti fel a nem nyereségorientált szervezet menedzserét olyan szempontok alapján, amelyek közül csak az egyik – s ritkán a legfontosabb – a szervezet gazdálkodásának eredménye. A menedzsernek pedig beszámolási kötelezettsége van felügyelő hatóságával szemben, de többnyire ebben is másodlagos a gazdálkodás elért eredménye: alapvető a szakmai teljesítmény – és/vagy a hatóság más jellegű igényeinek kielégítése.

Ezek a buktatók talán érzékeltetik, hogy számos esetben miért szorul háttérbe a nem nyereségorientált szervezet működésének hatékonysága – ami bizonyos határon belül még elfogadható, sőt természetes is lehet, de mindig magában hordoz egy veszélyt is: azt, hogy mind a menedzser, mind a felügyelő hatóság folyamatosan „felpuhítja” a gazdaságos működés követelményét, és egyikük sem aknázza ki a hatékonyabb működtetéshez ténylegesen rendelkezésre álló lehetőségeket.

A hatékonyságnövelés útjai

A nem nyereségorientált szervezetek gazdasági hatékonysága több úton-módon növelhető:

– Legegyszerűbb megoldás a működés *vesztességforrásainak* feltárása és megszüntetése. Az erre irányuló törekvés azonban számos akadályba ütközhet még akkor is, ha nagy eltökéltség vezérli: gátolhatja a biztonságra törekvés (például az időszakosan ki nem használt belső kapacitás fenntartásával), a meggyökeresedett gyakorlat (például a látszólag jól bevált, valójában azonban feleslegesen bonyolult ügyviteli rendszer működtetésével) vagy a munkatársak ellenállása (például ezek kényelemszeretete, ragaszkodása a már megszokotthoz, vagy érdekeltsége a korábbi, lazább teljesítményfeltételek fenntartásában). A példából kitűnik: hasznos a vesztességforrások feltárását olyan külső szakértőre bízni, aki „üzemi vakság” nélkül tekinti át a működés feltételeit és folyamatait.

– A gazdaságosság növelésének másik útja a „benchmarking” technika alkalmazása: olyan külső vagy belső szervezeti vagy működési megoldás elemzése, megho-

nosítása, szervezeten belüli elterjesztése, amelyik azonos vagy közel azonos célokat a korábbinál jóval hatékonyabban valósít meg. Ilyen külső, vagyis egy másik szervezetnél kialakított megoldásokat többnyire szintén külső szakértő ismerhet meg mélyrehatóbban – s valószínű, hogy ilyen szakértő javaslatait készségesebben is fogadják el a „honosító” szervezetnél.

– A gazdálkodás eredményeinek javítását szolgálhatja a nem nyereségorientált szervezet *irányításának* fejlesztése. Ez többnyire kiterjed mind a vezetési koncepciók újragondolására, mind új vezetési módszerek és átfogó irányítási rendszerek bevezetésére. Közülük az első kettő főként a szervezet vezetésének feladata – bár ennek tisztán látását és tájékozottságát nem egyszer segíthetik külső tanácsadók is. Egy új, átfogó irányítási rendszer bevezetése azonban már olyan összetett szakmai feladat, amelyet aligha végezhet el a szervezet vezetése.

– A gazdálkodás hatékonyságát növelheti a *változásmenedzselés* („change management”) bevezetése is. Ez mintegy megnyitja a szervezetet – mind a vezetés koncepcióját, mind a formális szervezetet és ennek működését – a társadalmi igények és a külső feltételek felé, hogy mind a szervezet, mind működése folyamatosan lépést tarthasson a külső lehetőségek és korlátok alakulásával. A változásmenedzsment technikáinak ismeretében maga a vezető is megvalósíthatja mindezt a nem nyereségorientált szervezetben – de ebben a folyamatos tevékenységben általában még több ellenállással kell számolnia, mint a veszteségforrások egyszeri feltárásakor.

– A sikeres gazdálkodást segítheti végül a *diverzifikálás* is: a szervezet tevékenységének kiterjesztése olyan működési területre (profitra), amelyik úgy egészíti ki az eredeti tevékenységet, hogy megnöveli gazdálkodásának biztonságát és hatékonyságát. A diverzifikálás szintén a vezetés feladata – legalábbis a javaslattétel és a megvalósítás területén, hiszen nem nyereségorientált szervezet esetében maga a döntés többnyire a felügyelő hatóság kezében van. A javaslat megtételét pedig nagyban segítheti a már említett „benchmarking”: a hasonló feladatkörben sikeresen működő szervezetek már megvalósított diverzifikálásainak megismerése és értékelése.

A hatékonyság növelésének a lehetőségtípusait áttekintve kitűnik, hogy ezek többségében igen jelentős a nem nyereségorientált szervezetek vezetőjének a szerepe – bár sok esetben javasolható vagy akár nélkülözhetetlen külső szakértő bevonása is, és nem egyszer a felügyelő hatóság döntése vagy legalábbis egyértelmű szükséges egyes hatékonyságnövelő intézkedések végrehajtáshoz.

Példák a gazdaságosság növelésére

A nem nyereségorientált szervezetek működésének gazdaságosságát tehát kétféleképpen lehet növelni a szakmai hozzáértés szempontjából: vagy a *szervezet vezetője* vállalja magára a hatékonyságnövelés irányítását, vagy ezt *szakértőre* bízta. Az első megoldásra – miként erre már utaltunk – többnyire a „változásmenedzselésben”, a másodikra pedig a szervezet egészét átfogó és számítástechnikára alapozott információrendszer kiépítésekor van szükség. A következőkben ezek példáin mutatjuk be a két megoldás sajátosságait.

■ A *változásmenedzselés* bevezetése négy olyan munkaszakaszról áll, amelyeket a szervezet vezetőjének közvetlenül kell irányítania.

Az *1. szakasz* a „*viisszatekintés*”. Ebben fel kell tárni, hogy (a) milyen, a szervezet működésére számottevően ható változások következtek be a közelebbi vagy a távolabbi múltban a szervezeten belül és annak környezetében; (b) ezek a változások miként hatottak a szervezetre; (c) az egyes hatások milyen hatásláncok eredményeként érték a szervezetet és (d) a hatásláncokba milyen elemek épültek be rendszeresen? Az ilyen sorozatosan beépülő elemek alkotják azokat a *klasztereket*, amelyek megjelenésekor nagy biztonsággal lehet számítani arra, hogy a szervezetre ható változások is be fognak majd következni.

A *2. szakasz* a *prognózis*. Ennek fő feladata a környezeti változások előrejelzése, részben az elmúlt időszak hatásláncában kialakított klaszterek alapján. Az előrejelzés egyik lényeges problémaköre a megbízható prognózis időtávjának és a szervezeti reakció időigényének összevetése. A felgyorsult változások korszakában általában lerövidül a prognózis időtávja, ezért ezt rendszerint már meghaladja a szervezeti reagálás időigénye. A környezeti „kihívásnak” és a szervezet által erre adott „válaszának” az ellentmondását csak úgy sikerül feloldani, hogy a prognózis a hatásláncok klaszterei korai, de jól azonosítható gyenge jeleit tárja fel, s a szervezet már ezek hatására kezdi meg reagálását. (A gyenge jelek két-, sőt, többértelműségét éppen klaszterbe tartozásuk teszi egyértelműbbé.)

A *3. szakasz* a szervezeti „*válaszok*” *kialakítása*. A „válaszok” konzisztens rendszerek, amelyekben létrejön a szervezet céljainak, erőforrásainak, működési folyamatainak és rendszereinek, valamint szervezetének és irányításának egysége. A szervezet vezetésének azonban többfajta változásra is fel kell készülnie, ezért a változásmenedzsment választípusokat, azaz *konzisztens rendszer-*

típusokat alakít ki a lehetséges környezeti kihívásokra. S mivel a változásmenedzsment lényege a szervezet felkészítése a folyamatos változásra, a vezetésnek meg kell terveznie az átmenetet is az egyik rendszertípusból a másikba. Az így megtervezett vállalati rugalmasság a változásmenedzsment alapvető elméleti követelménye; végül is ez jelöli ki a vállalati mozgástér határait.

A 4. szakasz a megtervezett rugalmasság megvalósítása a nem nyereségorientált szervezetben. Ez öt terület „átszervezését” igényli. A vezetésnek (a) meg kell teremtenie a technika és technológia konvertálhatóságát a mozgástér határain belül; (b) le kell győznie a humán erőforrás ellenállását a változással, sőt esetleg a már állandósuló változással szemben; (c) ki kell alakítania a szervezeti rendszerek (a formális szervezet, az információs, döntési, érdekeltségi, ellenőrzési stb. rendszerek) rugalmasságának feltételeit; (d) létre kell hoznia a változások pénzügyi feltételeit, amibe a hitelfelvétel-mérlegelések és megtérülés-számítások épp úgy beletartoznak, mint a gondos pénzáramszámítások; (e) végül rendszerint a szervezet menedzsmentjét, pontosabban irányítási rendszerét is át kell formálnia, hogy az mindig alkalmazkodni tudjon a környezeti kihívások újabb és újabb követelményeihez. Ennek az öt területnek az újjászervezésére fogalmazták meg a változásmenedzsmentben a folyamatos változás két követelményét; az alapvető *átállási költségminimum* és meg-megújuló *működési szinergia* követelményét.

Mindezek lényegét az 1. táblázat foglalja össze.

A bemutatott négy szakasz és ezek részfeladatai remélhetőleg meggyőzően érzékeltetik, hogy a változásmenedzsmentnek, ennek a hatékonyságot növelő módszernek a bevezetése a nem nyereségorientált szervezet vezetőjének *folyamatos irányító tevékenységét* igényli.

■ Más jellegű vezetési feladat a nem nyereségorientált szervezet számítástechnikára épülő, átfogó információrendszerének kialakítása a gazdaságos működés érdekében. Ilyen információrendszer felépítését mutatja be a 2. ábra a „SELECT” („Seven-Level Communication Theater”) rendszer példáján.

Az ábrából is kitűnik, hogy az adatbetáplálás egy központi számítógépbe a végrehajtás munkahelyein

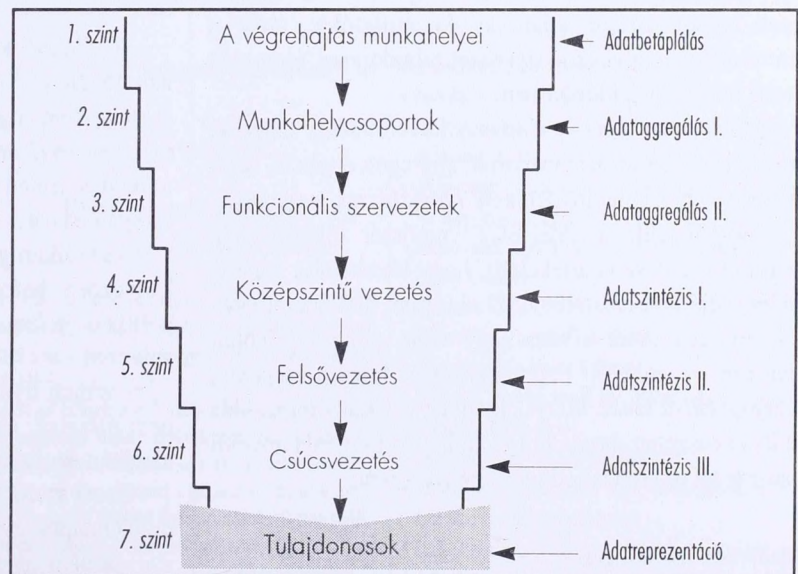
1. táblázat

A vezető tevékenységének jellege és célja

Tevékenység-szakaszok	A vezető tevékenységének	
	jellege	célja
1	Visszatekintés	Klaszterek kialakítása a határláncokban
2	Prognóziskészítés	Jól azonosítható gyenge jelek azonosítása a klaszterekben
3	Választípusok kialakítása a várható kihívásokra	Konzisztens rendszertípusok megtervezése, a mozgástér behatárolása
4	A rugalmas működés megszervezése	Átállási költségminimumok és a működési szinergia létrehozása

2. ábra

A „SELECT” vállalati számítógépes információrendszer elvi felépítése



történik. A „fehérgalléros” munkatársak – például a számvitelben, a marketingben stb. dolgozók – közvetlenül az előírt adatokat táplálják be a rendszerbe. Egyes munkahelyeken – például a termelés vagy szolgáltatás fizikai munkát igénylő folyamataiban – a munkatársak vonalkód és szkennert segítségével tesznek eleget a betáplálás előírásainak.

A vállalati adatbázisba betáplált adatok *aggregálása*

két szinten történik. A központi számítógép a kialakított programok szerint először munkacsoportszinten aggregálja az adatokat (például az összeszerelési fázis termelési vagy a belföldi értékesítés forgalmi adatait). Ezt követi a második aggregálási szint, amelyen a számítógép a „vállalati” funkciók szintjén összesíti az adatokat (tehát például a termelés, a nyújtott szolgáltatás vagy a szervezet pénzügyeinek szintjén).

A következő három szinten történik meg az adatszintézis. Ez az aggregált adatokból számított és a szervezet működésének értékelését szolgáló mutatószámok kialakításából áll. A mutatókat szintén a számítógép számítja gondosan kimunkált programok alapján. A programok megkülönböztetik a közép- és a felsővezetőket, valamint a csúcspanaszvezető számára kidolgozott mutatókat. Az egyes szintek vezetői csak kódjuk segítségével férhetnek hozzá a számukra kidolgozott mutatókhoz: vannak tehát olyan összefüggések (adatcsoportok) az információrendszerben, amelyekhez az alsóbb szintű vezetők vagy beosztottjaik nem juthatnak hozzá. (A felsőbb szintű vezetők természetesen hozzáférhetnek akár az alap-, akár az aggregált adatokhoz is.)

Az utolsó, hetedik szint az *adatprezentáció* szintje. Ezen olyan átfogó adatokat és mutatókat tárol a számítógép, amelyhez a szervezet tulajdonosai férhetnek hozzá tetszőleges időpontban.

Mind a hét szinten alapvető követelmény, hogy az információk, tehát az alapadatok, aggregált értékek, szintéziseik és prezentációs értékek *naprakész* legyenek.

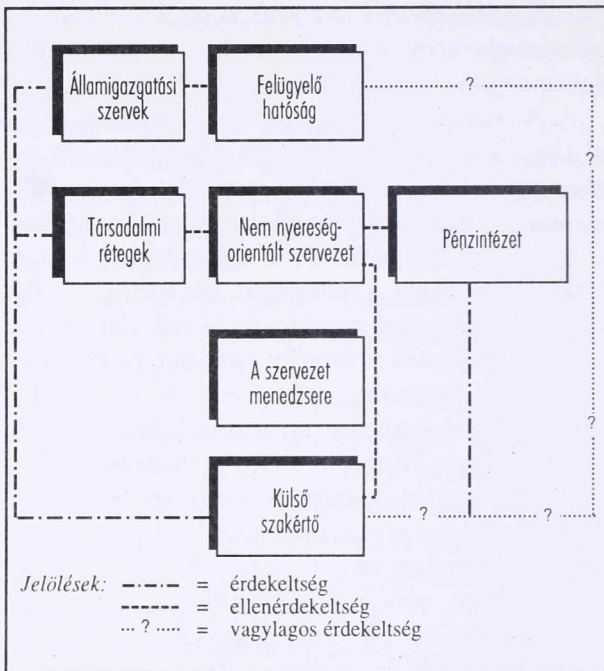
Úgy hisszük, a „SELECT” rendszer felépítésének már a felvázolása is értékelheti, hogy létrehozása messze több speciális szakismeretet kíván, mint amekkorát ezen a téren meg lehet kívánni egy nem nyereségorientált szervezet vezetőjétől. Ezért szükséges, hogy a szervezet vezetője *külső szakértőket* is igénybe vegyen – legalábbis ha ilyen összetett, bonyolult technikákkal kívánja növelni a szervezet működésének eredményességét.

Ellenfelek, szövetségesek

és a „remunerációs változásmenedzselés”

Ha második példánk szerint külső szakértő kapcsolódik be, hogy segítségével fokozódjék a nem nyereségorientált szervezet működésének gazdaságossága, könnyen kialakulnak a szervezeten belül és annak környezetében az érdekeltség és ellenérdekeltség „erővonalai”. A 3. ábra példája érzékelteti az ilyenkor kialakuló érdekeltségi és ellenérdekeltségi kapcsolatokat.

Példa nem nyereségorientált szervezet működtetéséhez kapcsolódó „szereplők” érdekeltségi viszonyaira



A példából kitűnik, hogy a működés gazdaságosságának növelésében *érdekeltek*

– a nem nyereségorientált szervezet szolgáltatását igénybe vevő *társadalmi rétegek*, hiszen hatékonyabb működés esetén várhatóan csökken a számukra nyújtott szolgáltatás ára;

– az államigazgatási szervek, mert az árcsökkenés kedvezően befolyásolja kapcsolatukat (és a mögöttes politikai szféra kapcsolatát) a társadalmi rétegekkel; valamint

– a nem nyereségorientált szervezetnek hitelt nyújtó *pénzüintézetek*, hiszen így megnő a valószínűsége, hogy idejében sor kerül majd a felvett hitelek törlesztésére.

Ezzel szemben – példánk esetében, de igen sokszor a mindennapok gyakorlatában is – *ellenérdekeltek*

– a nem nyereségorientált *szervezet vezetője*, mert a külső szakértő közreműködésével elért hatékonyságnövelést úgy értékeli, mint saját vezetői rátermettségének megkérdőjelezését;

– a nem nyereségorientált *szervezet egésze*, hiszen munkatársai változással, feszesebb munkatempóval, sőt, esetleg elbocsátásokkal szembesülnek;

– adott esetben (de nem kizárólagosan) a szervezet *felügyelő hatósága* is, mert a hatékonyság növelése csorbíthatja a nem nyereségorientált szervezet más jellegű

feladatainak súlyát, jelentőségét – vagy ezt csupán presztízsszempontok miatt így állítják be. (A felügyelő hatóság számára ahhoz is hasznos érv lehet a gazdaságtalan működés, hogy több forrást igényeljen az államigazgatástól...)

A példából kitűnik, hogy nem nyereségorientált szervezetek hatékonyságának növelésekor igen jelentős mozzanat lehet a változtatásban érdekelt „szövetségesek” és az ellenérdekelt „ellenfelek” feltérképezése. A feltárt ellenállás leküzdésében pedig – akár külső szakértő, akár a szervezet vezetője törekszik a gazdaságosabb működtetésre – egy súlyos érv és egy hatékony eszköz áll ehhez rendelkezésre;

1. A hatékonyság fokozásának lehetőségét meggyőzően bizonyíthatják azok a gazdálkodási eredmények, amelyeket *más*, a nem nyereségorientált szervezet profiljában tevékenykedő szervezetek értek el akár idehaza, akár külföldön. Ezek a példák nemcsak azt bizonyítják, hogy összeegyeztethetők a szakmai és a gazdálkodási szem-

pontok, hanem alátámasztják a javasolt és a hatékonyság növeléséhez szükséges befektetések megtérülését is.

2. Mind a meglevő veszteségforrások feltárását, mind a működési sajátosságok megváltoztatásának (például a feszesebb munka- és minőségi fegyelemnek) az elfogadását segíti a nem nyereségorientált szervezet munkatársainak körében a „*remunerációs változásmenedzselés*”: ennek keretében már a változtatás gondolatának felmerülésekor – tehát például a veszteségforrások felmérésének megkezdése előtt – ismertetik a munkatársakkal, hogy milyen arányban részesülnek majd az elért eredménytöbbletből.

A tapasztalatok azt jelzik, hogy érdemes ezt az érvet és ezt az eszközt igénybe venni, ha egy nem nyereségorientált szervezet vezetője egymagában vagy külső szakértő segítségével, illetve ha egy külső szakértő nem a nyereségorientált szervezet vezetőjétől kapott megbízás alapján törekszik arra, hogy növelje a szervezet működésének gazdaságosságát – s közben ennek szakmai feladata se csorbuljon. ■



Kultúrák metszetében konferenciája

Az EVK a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem közel 70 hallgatójából álló szervezet, amely 1990-ben jött létre. Az alapítók úgy gondolták, hogy az oktatás színvonalának emelését célzó egyetemi reformok mellett sem elegendő a gyakorlati jellegű elem a tanmenetben. Ezért egy olyan szervezetet hoztak létre, amely a nyugati business school-ok mintájára tagjainak – a jövő gazdasági szakembereinek – színvonalas, önszerveződő képzés keretében gyakorlati, korszerű ismereteket nyújt. Az EVK a Szakkollégium címet 1994-ben kapta meg az Egyetemi Tanácstól az addig végzett minőségi munka elismeréseként.

Szakmai tevékenység

Egyértelműen a menedzsment ismeretek elmélyítésére, négy gazdasági szakterületre összpontosul: Marketing-, Pénzügy-, Számvitel-, és Vezetés-szervezésre. Ezek a területek képviselik a gazdasági szféra azon önálló szegmenseit, ahol a szakkollégium tagjai érdeklődésüknek megfelelően elmélyedhetnek, és olyan szintre fejleszthetik tudásukat és szerezhettek szakmai tapasztalatokat, hogy az leginkább megfeleljen a majdani munkahelyük által támasztott követelményeknek.

Kurzusok, Tréningek

A szakmai tevékenység alapját a féléves, kiscsoportos kurzusok képezik, ahol meghívott gazdasági szakemberek segítségével dolgoznak fel egy-egy témát (pl. változásmenedzsment, banküzemtan, franchise, adóügy, piacutatás stb.). A tréningeken a megszerzett elméleti tudást mélyítik el és ültetik át a gyakorlatba.

Konferenciák

Immár hagyomány, hogy minden évben rendeznek egy néhány napos, külső szakmai közönség számára is nyitott konferenciát, melyet az adott témával foglalkozó szakcsoport tagjai szerveznek.

A meghívott előadók az adott gazdasági terület legsikeresebb, elismert szakértői.

Az idei év EVK-konferenciáját a Vezetés-Szervezés Szakcsoport szervezi, melynek címe egyben témáját is jelzi:

Kultúrák metszetében

avagy a „cross-cultural management” kihívásai

A konferencia témája rendkívül aktuális, szinte minden vállalatot érintő kérdéseket feszeget. A különböző kulturális háttérrel rendelkező emberek közös munkája olyan problémákat vet fel, melyekre mielőbb fel kell készülnünk és a versenyképesség érdekében megoldást kell találnunk. A rendezők célja, hogy multinacionális cégek, vegyesvállalatok menedzsmentjének tapasztalatai alapján bemutassák ezeket a problémákat és a témában jártas szakemberek segítségével ötleteket adjanak a kezelésükre. Nem titkolt szándék az sem, hogy az előadások alkalmával a résztvevők megismerjék a meghívott cégeket, információkat szerezzenek róluk, illetve személyesen is kapcsolatba kerülhessenek az üzleti élet képviselőivel.

A konferencia időpontja:

1999. április 13-15.

Helyszín: BKE III. előadó és Aula

Fővédnök: **Dr. Nemes Ferenc** egyetemi tanár, az MTA Vezetés- és Szerveztudományi Bizottságának elnöke

Fátámogatónk: **Procter & Gamble**

Az előadások tervezett témái:

- Nyitőelőadás (Dr. Nemes Ferenc)
- Kultúrák jellemzői, megváltoztatásának lehetőségei és korlátai az átmeneti időszakban (Dr. Bakacsi Gyula)
- Többdimenziós kulturális különbségek kezelése (Dr. Lövey Imre, Concordia)
- Multinacionális cégek kultúrája – ki alkalmazkodik kihez? (Procter & Gamble)
- A szervezeti tanulás kulturális feltételei (Dr. Branyiczki Imre)
- Kultúráváltás egy magyar cégnél (Matáv)
- Nemzetközi karrier (Procter & Gamble)
- Protokoll – a kultúrák közötti hid? (Molnár György, a Magyar Protokoll Szövetség elnöke)
- Fejvadászat – Milyen a tökéletes munkatárs?
- Japán-amerikai vegyesvállalatok eltérő munkastílusainak összehasonlítása és a felmérés módszertana
- Csak a csomagolás más! – a marketing szerepe (Coca Cola)
- Kulturális sokk, avagy hogyan viseljük a hirtelen környezetváltást?
- A német precizitás és a magyar munkamorál (Siemens)
- Uniformizálás és egyediség – mi adaptálható és mi nem? (McDonald's)
- Francia vezetési tapasztalatok Magyarországon (L'Oréal)

Telefon: 217-3033/7401

Honlap: www.ev.k.bke.hu E-mail: info@evk.bke.hu

Részvételi jegyek

április 6-tól a BKE Aulájában kaphatók